

ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL – ESAB

AS POSSIBILIDADES E OS DESAFIOS DE UTILIZAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

Bárbara Rosa Lopes Cavalcante¹

Orientada por: Cláudia Guimarães Duarte²

Resumo

O objetivo do presente estudo é investigar quais as possibilidades e os desafios de utilização da gestão por competência no serviço público brasileiro. Para o alcance do objetivo proposto, utilizou-se como metodologia de pesquisa uma análise bibliográfica sobre a gestão por competência no serviço público brasileiro, de modo a reunir dados para responder às questões investigadas no tocante ao delineamento do cenário atual e prospectivo quanto à utilização dessa ferramenta na administração pública. Os resultados que se podem inferir após a conclusão da pesquisa são favoráveis, visto que é possível encontrar estratégias que viabilizem a gestão por competência no ambiente público.

Palavras-chave: Cenário atual. Gestão por competência. Ambiente público.

1 Introdução

Na atualidade, a efervescência da gestão por competências com seus conhecimentos e suas práticas é uma realidade notadamente presente não apenas nas organizações privadas, mas também nas organizações públicas. Isso porque, segundo afirma Dutra (2004), apresenta-se como uma alternativa aos métodos tradicionais, que não atendem mais às necessidades emergentes da gestão de pessoas em um mundo competitivo e globalizado.

Modificações no padrão de gestão do serviço público, com a clara revisão de práticas burocráticas e aproximação de instrumentos de trabalho emergentes do setor privado, têm fundamentado a reforma administrativa estatal apoiada na proposta de administração gerencial e de resultados. É nesse contexto que se multiplicam ações para revisão dos sistemas de gestão de pessoas no serviço público, em que ganha destaque a gestão baseada em competências.

Diante desse contexto, e, ainda, dada a relevância do tema, tem-se como objetivo geral investigar quais as possibilidades e os desafios de utilização da gestão por competência no serviço público brasileiro.

A escolha do tema justifica-se na medida em que traz o tema competências nos seus desdobramentos conceituais até então apresentados pela literatura, e, ainda, busca perceber alguns fatores de sua implantação na prática do serviço público.

¹ Pós-graduando em Lato Sensu em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas na Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB. barbaraunb@gmail.com

² Mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCEPE, MBA em Marketing pela FGV e graduada em Administração de Empresas. Sou professora do Curso de administração da Faculdade FAVI (Vitória/ES), e Consultora Empresarial nas áreas de Gestão e Marketing.

Do ponto de vista acadêmico, justifica-se por trazer a investigação das possibilidades e os desafios de utilização da gestão por competência no serviço público, tema que ainda encontra-se em desenvolvimento de seus conceitos e desdobramentos, e por este motivo, o presente trabalho colabora para que elementos de um novo campo sejam incorporados nesta discussão e possam trazer mais dados para as reflexões atuais sobre o assunto.

Para o alcance do objetivo do presente estudo, utilizou-se como metodologia de pesquisa a revisão da literatura sobre o gestão de pessoas por competências, permitindo, assim, a atualização de conceitos. Ademais, a análise bibliográfica subsidiou o levantamento de dados para responder às questões investigadas no tocante ao delineamento do cenário atual e prospectivo quanto à utilização dessa ferramenta no serviço público brasileiro.

2 Competência

Carbone et. al. (2005) faz um apanhado histórico sobre o conceito de competência. Segundo o autor, na Idade Média “competência” era um termo usado no contexto jurídico para designar a faculdade atribuída a alguém ou a alguma instituição para julgar ou analisar, conotação que ainda pode ser percebida no vocabulário jurídico. Anos depois, foi vinculada ao termo a capacidade de se posicionar sobre determinado aspecto e, assim, um indivíduo competente passou a representar um ser capaz de realizar algo. Após a Revolução Industrial e o Taylorismo, a palavra passou a caracterizar, no cenário organizacional, alguém que possuía desempenho eficaz em sua atividade. Na década de 1970, o assunto começou a ser mais estudado e cresceram as definições dos mais diversos autores.

A palavra “competência” deriva do latim “*competentia*”, originada de “*competere*”, que significa “chegar ao mesmo ponto”, com raízes em “*petere*”, “dirigir-se para”. Refere-se a “o que convém”, que, no antigo francês, correspondia a “apropriado” (DADOY, 2004, p. 108). Zarifian (2001), sociólogo francês, complementa a definição com o posicionamento de que competência é assunção de responsabilidade ou tomada de iniciativa em situações profissionais.

Fleury e Fleury (2001) relatam que, sob a perspectiva norte-americana - derivada de uma visão bastante Taylorista - competência se refere a um conjunto de recursos individuais que geram o alto desempenho. Elas correspondem ao cargo e baseiam-se na qualificação para a tarefa, composta por conhecimentos, habilidades e atitudes, o CHA.

Dutra, Hipólito e Silva (1998) trazem as contribuições europeias, que contestaram o conceito americano, relatando que, mesmo que possuam as qualificações necessárias para determinado cargo, estas podem não ser usadas, deixando de produzir o resultado esperado pela organização.

Fleury e Fleury (2001) corroboraram o argumento dos europeus, à medida que defendem que a competência precisa agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, ao transferir conhecimentos, recursos ou habilidades.

A partir dessas discussões, a produção científica brasileira descreveu a competência para além do exercício da atividade, como: “desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes” (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p. 36).

Nessa linha, uma definição integradora e multifacetada, que considera dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva, foi descrita: “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho dentro de um contexto organizacional, as quais agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE et al. 2005, p. 43-44).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), as competências são classificadas em profissionais ou individuais e organizacionais. As primeiras são relacionadas ao indivíduo, e a partir delas são determinadas as organizacionais, que ao mesmo tempo também influenciam as individuais.

A competência individual, também conhecida como competência profissional, vista pelo olhar da gestão organizacional, é a combinação de aspectos intelectuais, emocionais e morais relativos ao desempenho adequado das funções nas quais o profissional é dito competente (AMARAL, 2008). Fleury e Fleury (2001) preconizam que é um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Perrenoud (1999) define que a competência individual é a capacidade de mobilizar recursos cognitivos (saberes, informações, habilidades operatórias e, principalmente, as inteligências) com eficiência e eficácia no desempenho de uma atividade ou tarefa. É nesse contexto que se incorpora o conceito de entrega, vista como os serviços e os produtos apresentados pelo profissional (PÔMPEO, 2011 e DUTRA, 2004). Quanto mais valor essa entrega (envolvimento e comprometimento, bem como resultados) agrega à organização, maior será a relevância para instituição.

Ainda na dimensão profissional ou individual, é descrita outra subdivisão. As competências podem ser técnicas ou gerenciais. O primeiro tipo é relevante a profissionais que desempenham atividades técnicas, de assessoramento ou operacionais, sem o exercício formal da liderança. Já as gerenciais, representam comportamentos esperados daqueles que exercem funções de supervisão ou direção (COCKERILL, 1994 apud PIRES et al. 2005).

Já a competência organizacional, define-se como sendo aquelas que mantêm o negócio funcionando lucrativamente e determinam o diferencial competitivo da instituição. É, por assim dizer, capacidade operacional/funcional diferenciada, que proporciona perenidade à organização (MUNCK e MUNCK, 2008).

Para Hamel e Prahalad, citados por Pômpeo (2011), todas as instituições possuem competências organizacionais. Elas são análogas às competências individuais (nível micro de análise), mas se referem ao desempenho da organização (nível macro de análise). Possuem três características fundamentais:

1. oferecem produtos e serviços diferenciados;
2. são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes;
3. permitem o acesso a nichos de mercados.

Estudos feitos por Hammel e Prahalad (1995) complementaram o conceito de competências no nível organizacional, descrevendo competências essenciais (ou *core competences*). Conforme os autores, trata-se de um conjunto de habilidades e tecnologias que trazem às empresas diferenciais competitivos. Para identificar uma competência organizacional, três fatores devem ser observados: se traz contribuição percebida pelo cliente, se diferencia a empresa dos concorrentes e se contribui para a expansão a médio e longo prazo. Em consonância, Arrègle (1995) caracteriza competência organizacional como o saber que a organização acumulou ao longo de sua existência.

3 Gestão por Competência

De acordo com Fleury (2002), a preocupação com a Gestão por Competências é característica de setores econômicos avançados, que buscam fidelizar seus empregados e sabem que eles é que fazem a diferença para atingir os resultados.

Dentro de um sistema complexo de gestão e estratégia organizacional, Brandão e Guimarães (2001) descrevem a gestão de competências como direcionadoras de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças, que objetivam captar ou desenvolver as competências que harmonizam com a estratégia da organização. Segundo os autores, ela gera um processo circular e multinível, constituído por mecanismos de controle social de trabalhadores e manutenção de estruturas de poder.

Para Ulrich (2000), a gestão por competências interfere na estratégia competitiva de uma organização a longo prazo, através da capacidade de formar, a custos inferiores e mais depressa, as competências essenciais necessárias à consecução da proposta organizacional. Ruano (2003) complementa dizendo que essa gestão é uma ferramenta de um RH estratégico.

Dutra (2004) preconiza que os antigos modelos de gestão de pessoas focados em cargos, que eram meramente a descrição de um conjunto de atividades, e a remuneração feita em função do cargo ocupado, na gestão por competências são substituídos pela mensuração das entregas individuais em comparação às necessidades institucionais.

Dentro desse modelo de Gestão, uma das ferramentas utilizadas pelas organizações é a avaliação de desempenho, que, segundo Dutra (2004), estimula as pessoas a planejarem e empreenderem sua própria carreira e, para a empresa, oferece informações importantes para a tomada de decisão, como: treinamentos, desenvolvimentos, sucessões, seleção, remuneração e desligamentos.

Nesse sentido, Green (1999) defende que as competências permitem que um sistema de recursos humanos deixe evidenciado quais os caminhos para que o trabalho alcance resultados. Para Leme (2005), a Gestão por Competência tem, por principal função, mostrar às empresas o que elas precisam treinar em seus colaboradores.

Tendo o referencial dos aludidos pressupostos, na gestão por competência, inicialmente, é imprescindível identificar quais são as competências essenciais para o sucesso do negócio (PÔMPEO, 2011 e AMARAL, 2008). Nesse momento exploratório são mapeadas tanto as competências existentes, quanto as que precisam ser desenvolvidas, ou por não existirem, ou por estarem em nível deficitário, devendo ser consonantes com os objetivos, as estratégias e os valores institucionais.

De acordo com Amaral (2008), o mapeamento de competências objetiva identificar a lacuna entre as competências necessárias para a realização dos objetivos estratégicos da empresa e as competências já existentes na organização.

O ponto de partida para a identificação das competências é a pesquisa documental, que engloba a verificação de dados como: missão, visão de futuro, objetivos, política e outros documentos relativos à estratégia da organização em análise (CARBONE et al. 2005).

Após essa fase, ocorre o mapeamento das competências individuais de modo a identificar as lacunas (gaps) entre elas e as competências organizacionais definidas como competitivas e diferenciais para a existência da organização (PÔMPEO, 2011). Ao longo das etapas são definidos indicadores de competências que permitirão mensurar quantitativamente o alinhamento de competências individuais, coletivas e organizacionais no processo de gerenciamento (AMARAL, 2008).

A proposta é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso da instituição, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos (CARBONE, 2006). Dessa forma, a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações. “As pessoas por sua vez, ao desenvolverem competências individuais,

transferem para a organização o aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios” (AMARAL, 2008).

4 Gestão por Competência no serviço público

A implementação da gestão por competências no ambiente público surge em meio a um contexto de crescente demanda da sociedade por melhores serviços públicos *versus* a inadequação do sistema tradicional de gestão de pessoas, baseado na estrutura de cargos. Outro fator impulsionador dessa mudança é a existência de um quadro de servidores com qualificação superior ao exigido pelo cargo efetivo, buscando oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

Observa-se na gestão pública, a necessidade de aliar profissionalismo a uma estrutura que dê suporte e orientação ao desenvolvimento das pessoas. Tem-se como exemplo iniciativas de várias instituições públicas que possibilitam diversas experimentações e criam massa crítica necessária à mudança.

O Poder Executivo reforçou a ideia de que a Administração Pública Federal deve buscar resultados efetivos e a valorização de seus recursos humanos, definindo uma Gestão de Pessoas mais estratégica. Mediante o Decreto-lei nº 5.707/06, estipulou-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que determinou a implantação da Gestão por Competências e a criação de ciclos contínuos de desenvolvimento.

Já o Poder Judiciário, por meio de resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), indica a busca de resultados efetivos para seus órgãos. O Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) saiu na frente e editou a resolução nº 92/2012, determinando a implantação da Gestão por Competências em todos os tribunais regionais do trabalho.

Para Berge (2010), falar em competências na Gestão de Pessoas no setor público pressupõe considerar as responsabilidades associadas a um órgão ou agente público e, ainda, como meio de diferenciar pessoas em relação a atributos de desempenho.

Porém, assim mesmo, o autor destaca que a implantação, a prática e a utilização da gestão por competências no setor público não são instrumentos fáceis de se adotar, pois é necessário que se levem em conta as particularidades da área pública, como as mudanças de direção do governo a cada quatro anos e as questões políticas e de poder envolvidas nisso.

Nesse sentido, Amaral (2006) salienta a importância desta reestruturação da administração pública. A autora discute a introdução da gestão por competências no setor público e afirma que “saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e, sobretudo, mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas implicações da gestão por competências”.

Leme (2005) afirma que é um desafio implantar um sistema de gestão de pessoas por competências com vistas a dar estímulo e criar condições para o desenvolvimento do servidor, de forma consistente e coerente com a missão e o intento estratégico da organização. No entanto, é possível fazê-lo por meio da definição e adoção de processos contínuos e descentralizados de identificação, mapeamento, avaliação e desenvolvimento de competências, entre outros.

O autor apresenta um modelo de três etapas indispensáveis para a efetiva implantação da gestão por competência em qualquer instituição pública.

A primeira etapa consiste no delineamento e aprovação das linhas gerais do sistema de gestão de pessoas por competências, com foco no nível estratégico do órgão, e na

consolidação e validação de competências identificadas em etapas anteriores do projeto Gestão por Competências.

Para cumprir essa etapa se faz necessária à criação de sistema de gestão de pessoas por competências, bem como a definição de competências críticas e de alcance geral a serem desenvolvidas prioritariamente na entidade pública.

Já na segunda etapa, de acordo com Leme (2005), serão definidos e descritos processos, procedimentos, ferramentas e instrumentos que integrarão o sistema de gestão de pessoas por competências. Nessa etapa serão envolvidos os gerentes do nível tático, composto em sua maioria por servidores que ocupam cargos gerenciais.

A terceira etapa ocorrerá paralelamente à etapa dois e compreende a aquisição de ferramenta tecnológica adequada aos resultados da primeira e segunda etapa, além do treinamento da equipe e dos gestores para operação do sistema de gestão de pessoas delineado no escopo do projeto.

A partir da realização das ações previstas no projeto, estarão constituídas as bases metodológicas e instrumentais imprescindíveis à gestão de pessoas por competências, é o que defende Leme (2005).

Para Carbone (2006), uma possível limitação para sua implementação efetiva é o atual sistema de recrutamento e seleção externa para cargos públicos, feita por meio da aprovação em concursos. O autor destaca que o concurso público não favorece a seleção de profissionais vocacionados para o trabalho específico e com competências direcionadas à função. O capital humano do indivíduo só se transforma em capital humano organizacional quando sua competência tiver vínculo com os resultados que precisam ser alcançados pela organização.

Araújo (2009) aponta dificuldades na implantação de qualquer modelo de gestão de competências na administração pública: a dificuldade na compreensão do modelo e manutenção complexa; uma falta de clareza do papel do servidor e do corpo estratégico e dificuldades na identificação de necessidades de capacitação de competências.

Segundo Amaral (2008) o setor público está investindo cada vez mais em tecnologia para o aperfeiçoamento dos serviços prestados, com foco na eficiência, na visão de cidadão e na competitividade administrativa. Como corolário dessas transformações, enfatiza-se a reforma do aparelho estatal implementada com base no gerencialismo.

5 As possibilidades e os desafios de utilização da gestão por competência no serviço público brasileiro.

Analisar os desafios e possibilidades quanto à utilização da gestão por competência no serviço público permite problematizar a realidade para melhor compreendê-la, posto ser esse um recurso desenvolvido, no final do último século, essencialmente para atender os interesses de adaptação das organizações privadas que, por vezes, é exportado de maneira indiscriminada à administração pública.

Desse modo, fica a questão sobre ser, ou não, cabível a transposição dos resultados do setor privado diretamente para o setor público. Isso porque, nas últimas décadas, sob o prisma do gerencialismo, observa-se no setor público uma impregnação da lógica privada, minimizando a atividade de Estado à ideia dos negócios, com ênfase na aferição de resultados. Um reducionismo descabido, pois existem diferenças substanciais entre os interesses gerenciais e os interesses públicos, e porque não dizer, sociais.

A complexidade para adequar a gestão por competências ao sistema que estrutura e rege a administração pública foi apresentada como uma das maiores dificuldades, conforme

aponta Amaral (2008), sugerindo que a “legislação e a estrutura organizacional burocratizada e altamente hierarquizada podem ser os responsáveis”.

A gestão por competência introduz conceitos, tais como: espaço ocupacional, carreiras sem fronteiras, flexibilidade, autodesenvolvimento, descentralização que “são incompatíveis com o ambiente organizacional das organizações públicas, engessado pela burocracia do modelo tradicional de gestão de pessoas, baseado em cargos e no controle do indivíduo” (AMARAL, 2008).

Importante ressaltar, porém, que a Administração Pública gerencial não enseja um rompimento completo com a burocracia, pelo contrário, apoia-se nela, no sentido de conservar preceitos como o recrutamento por critérios objetivos, o mérito, a avaliação de desempenho e o treinamento constante (BARCELOS, 2010).

Cabe mencionar, todavia, que a gestão por resultado, marca do gerencialismo e aspecto que o contrapõe à burocracia, está baseada no controle de procedimentos e implica transformações cruciais na maneira de gerir as instituições públicas. Destaca Araújo (2009) que enquanto a administração pública burocrática se aplica em realizar processos, a administração gerencial direciona-se para resultado.

A busca por resultados, que na iniciativa privada se traduz em lucro, no setor público figura-se como prestação de serviços com eficiência. Apesar da aparente consonância, não resta dúvida que as instituições privadas são revestidas de ampla liberdade para flexibilização de seus procedimentos de gestão de pessoas, com fim último de maior lucro e menor gasto. Podem, então, contratar, dispensar, estabelecer políticas de remuneração por mérito e promover ascensão profissional de pessoal indiscriminadamente, garantindo o escopo de um trabalho baseado em competências e movimentação do conhecimento organizacional sem qualquer barreira.

Essa não é a realidade do serviço público, cujo fundamento legal-burocrata estatui como forma de acesso o concurso público, fixa equidade de vencimentos para cargos, impede a ascensão de carreira, e determina a estabilidade. Tais estatutos, em geral, vistos como engessadores da gestão de pessoas na administração pública, são elementos que legitimam a superação de modelos patrimonialistas de apropriação da coisa pública. Esses pressupostos de gestão permitem maior transparência, isonomia, impessoalidade e controle sob o favorecimento, o empreguismo e o nepotismo que abusam dos recursos públicos. Portanto, não podem ser alienados descriteriosamente em favor da lógica privada e seus instrumentos de gestão, ora analisado, a gestão por competência.

Para Camões (2010), os estudos realizados em diversos órgãos públicos indicam que os principais obstáculos que se opõem a aplicação deste modelo são as barreiras culturais, a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, inexistência de um sistema de informações bem estruturado, além da falta de oportunidade de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido.

Esses problemas acabam se tornando grandes empecilhos, uma vez que este modelo requer uma cultura aberta ao conhecimento, onde se possa manter um aprendizado contínuo, em um ambiente flexível em que se possam aplicar as novas habilidades adquiridas e onde existam os recursos estruturais necessários para que se alcance os resultados definidos nos objetivos estratégicos.

Leme (2005) afirma que muitos órgãos públicos tiveram experiências mal sucedidas na implantação de gestão por competências devido à utilização de modelos inadequados a realidade da instituição. Muitas abordagens, embora proponham uma visão mais sistêmica com conexões a outros subsistemas de recursos humanos, utilizam técnicas de difícil

visualização e compreensão prática, levando a uma desconexão prática e, em determinadas situações, até generalista demais, deixando de identificar competências técnicas específicas para capacitação.

Para amenizar o problema, o autor sugere uma maior integração entre os subsistemas de recursos humanos, fazendo com que a avaliação de desempenho alimente o subsistema de treinamento com necessidades de capacitação identificadas na avaliação. Ademais, o subsistema de treinamento precisa avaliar melhor o programa de capacitação, verificando seu resultado diretamente na avaliação de desempenho do servidor que passou pelo programa.

É certo que os serviços públicos precisam ser eficientes e eficazes, bem como é louvável o aperfeiçoamento da gestão em busca de melhoria de resultados. Porém, como afirma Barcelos (2010), as inovações de cunho gerencial, antes de serem implementadas, devem ser analisadas com cautela.

5 Conclusões

O presente estudo teve como objetivo geral investigar quais as possibilidades e os desafios de utilização da gestão por competência no serviço público brasileiro. Os resultados encontrados por meio da revisão da literatura sobre o tema indicam que a gestão por competência ganha espaço na administração estatal.

Este trabalho não pretende esgotar o assunto, tendo em vista ser o tema muito abrangente. O que se propõe na verdade é uma reflexão sobre como as instituições realmente estão consolidando a Gestão por Competências como uma cultura de desenvolvimento e auto-desenvolvimento para todos os seus servidores.

Portanto, pode-se inferir que o setor público tem buscado na gestão por competência uma alternativa mais flexível e empreendedora para a melhoria dos serviços em busca da maior eficiência. Na visão de Brandão e Bahry (2005), trata-se de uma tentativa clara de integrar e desenvolver competências profissionais em torno dos objetivos institucionais. Como o setor público está investindo cada vez mais em novas tecnologias, o desafio é criar novos métodos à gestão de recursos humanos, integrando competência, desempenho e desenvolvimento. Além de identificar o perfil das competências essenciais ao setor e transformá-las em resultados para a administração pública como um todo (MARCELO, 2011).

É inquestionável que o paradigma da gestão por competência traz em seu âmago pressupostos que podem contribuir com a melhoria de gestão pública, mas precisam ser balizados pelos objetivos e valores próprios ao setor público. Desse modo, Amaral (2008) menciona que a implantação desse instrumento exige mudanças organizacionais profundas no serviço público, porém esta subversão não é possível. O que é viável é encontrar estratégias que viabilizem a gestão por competência no ambiente público.

A dificuldade em se adequar o modelo de gestão por competência para o serviço público é apontada como um dos desafios por alguns estudiosos que abordam o tema.

Na visão de Araújo (2009), para se obter êxito, as instituições públicas precisam implantar uma metodologia que proporcione uma avaliação prática e, inicialmente, traga respostas rápidas as entidades, para que os benefícios da ferramenta possam ser percebidos pelos envolvidos na avaliação e com ele a credibilidade na ferramenta.

Concomitantemente a metodologia precisa permitir uma evolução e implementação de um grau de sofisticação que integre Competências, Processos e Resultados. A metodologia a ser introduzida deve assegurar a perpetuação, possuir ferramentas que não sejam instáveis as diversas mudanças e dinâmicas a que está sujeita a administração pública. Mantendo assim o histórico da evolução, desenvolvimento e resultado dos servidores da instituição.

O autor ainda enfatiza que é fundamental ter o envolvimento de gestores e servidores na construção do modelo para que o instrumento seja fortalecido e todos se sintam corresponsáveis pelo modelo e pelo projeto de Gestão por Competências. Uma das maiores resistências a mudanças é o desconhecimento do novo e a imposição de uma ideia, em vez da inserção de todos no processo produtivo.

As inferências acima descritas devem ser analisadas dentro de seu contexto, considerando algumas limitações do estudo. Os resultados não são conclusivos visto que as experiências com esse instrumento de gestão de pessoas, no âmbito da Administração Pública, são recentes e, por consequência, apresentam dados incipientes e que carecem de investigações empíricas mais consistentes.

O material estudado aponta para o fato de que o sucesso no desenvolvimento da gestão de competências leva tempo e exige paciência ao longo das ações organizacionais do dia a dia. Isso acontece devido a esta ser uma abordagem com foco nas pessoas e um processo evolucionário com eventos planejados e espontâneos que visam transformar comportamentos e atitudes.

Em que pesem as dificuldades e as distorções quanto à utilização da gestão por competência no serviço público, Amaral (2008) corrobora, por seus achados em revisão bibliográfica, a factibilidade de aplicação. Contudo, é imprescindível avaliar as adaptações necessárias, de modo a respeitar os limites que preservem e atendam as diferenças precípuas da Administração Pública, sendo, portanto, necessárias estratégias diferentes para a implantação da gestão por competência no setor público.

O propósito do presente artigo foi proporcionar novas discussões sobre o tema as possibilidades e os desafios de utilização da gestão por competência no serviço público brasileiro, a partir de uma leitura do material já existente sobre o assunto.

Percebeu-se que há a possibilidade de aprofundamento sobre o assunto, pois a abordagem da competência pode ser vista como uma ferramenta motivadora e o interesse do servidor e do próprio colaborador são de suma importância, contudo ainda é um desafio estimular que os mesmos busquem inovar e empreender na área que estão inseridos.

Uma proposta para estudos futuros é a realização de pesquisa de campo em instituições públicas que adotam a gestão por competências, de forma a garantir maior robustez à discussão.

Abstract

The aim of this study is to investigate the possibilities and challenges of using the management by competences at the Brazilian public service. To reach the proposed goal was used as a research methodology a literature review about the management by competences at the Brazilian public service in order to gather data to answer the questions which were investigated in relation to the delimitation of the current and prospective scenario about the use of this tool in public administration. The results that can be inferred after completing the survey are favorable, since it is possible to find strategies that enable the management by competences at public environment.

Keywords

Human resources. Competence management. Public administration.

Referências

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v 57, n 4, 2006.

AMARAL, R. M.. Gestão de Pessoas por Competência em Organizações Públicas. Trabalho Oral. In: XV SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), 2008.

ARAÚJO, Lúcia Cristina. **Ascensão do Gerencialismo em uma Empresa Pública Federal**. Brasília: Monografia, 2009.

ARRÈGLE, J.L. Le Savoir et L'approche "Resource Based": Une Ressource et une Compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 105, p. 84-94, Septembre-Octobre, 1995.

BARCCELOS, Renato. Reflexões sobre os impactos do gerencialismo no Direito Administrativo brasileiro: Entre a crise e a plasticidade evolutiva. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/20206/reflexoes-sobre-os-impactos-do-gerencialismo-no-direito-administrativo-brasileiro>>. Acesso em: 30 abr. 2013, publicado em 2010.

BERGUE, S. T. Gestão de pessoas em organizações públicas. Caxias do Sul: Educ, 2010. DURAND, T. L'alchimie de La competence. **Revue Française de Gestion**. Paris, v.127, n.1, p.84-102, jan./fev. 2000.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público** v. 56, n. 2, p. 179-194. abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v 8, n 3, p 32-49, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001

BRASIL . Decreto Federal nº5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: **Câmara dos Deputados**, 2006.

BRASIL .Resolução nº 92, de 29 de fevereiro de 2012. Dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**, Brasília, DF, n. 936, 12 mar. 2012. Caderno Jurídico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, p. 1-4. Republicação

CAMÕES, M. R. de S. **Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública**. Brasília, ENAP, 2010.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

DADOY, M. As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra. apud: TOMASI, A. (Org.). **Da qualificação à competência: pensando o século XXI**. Campinas: Papirus, 2004. p. 105-142.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo, Atlas, 2004.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

FLEURY, M. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: Fleury, M. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 97-113.

FLEURY, A.,; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São

Paulo, Atlas, 2001.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes: Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUIMARÃES, T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 216-230.

HAMEL, G. e PRAHALAD, G.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1995.

LEME, R. **Aplicação prática de Gestão de Pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2005.

MARCELO, Felipe. Gestão por competência no Serviço Público. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 22 març. 2011.

MUNCK, Luciano: e MUNCK, Mariana Musetti. **Revista Adm. Mackenzie** 9. p. 64-85, 2008.

PHILIPPE, Perrenoud. **Construir as Competências desde a Escola**. Porto Alegre. Editora Artmed.1999.

PIRES, A. K. et. al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília, ENAP, 2005. 99 p.

PÔMPEO, F. Gestão de Pessoas nas organizações. Disponível em: <<http://www.pontodosconcursos.com.br/artigos>> Acesso em: 10 set. 2011.

RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação estratégica dos recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo, Futura, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo, Atlas, 2001.